

# Abwendung Tarifkonflikts Transformation Führungsqualität

eines  
durch  
der

## Herausforderung

Das ganze Jahr 2008 über waren das Kansas City Police Department (KCPD) und der Polizeigewerkschaft (Fraternal Order of Police, FOP) zielstrebig auf Tarifverhandlungen zugegangen. Sowohl das Polizeipräsidium als auch die FOP hatten Anwälte engagiert und waren auf einen langwierigen Konflikt vorbereitet. Von Arbinger geschulte Facilitators in der Leadership Academy luden den Chef der Polizeigewerkschaft James Corwin ein, das Buch „Führung und Selbsttäuschung“ zu lesen und einen Arbinger-Workshop zu besuchen. In der Verzweiflung, den scheinbar unvermeidlichen Kampf zwischen dem Präsidium und der FOP zu verhindern, sah Chief Corwin in Arbinger die Lösung für ihre Herausforderungen. Daraufhin beschloss er, Arbinger auf die Zentrale zu holen.

Die Teilnehmer:innen des nächsten Workshops von KCPD waren FOP-Mitglieder, Abteilungsleiter:innen und einige neutrale Personen. Die jeweiligen Vertreter:innen von FOP und Polizeipräsidium saßen im Raum verteilt. Die Anwesenden beschrieben den Beginn des Workshops als „eisig und feindselig“. Doch „es dauerte nicht lange, bis wir sahen, wie die Mauern zu fallen begannen und die Leute anfangen, sich mit den anderen Leuten im Raum zu connecten“, erinnert sich ein Teilnehmer.

In der zweiten Pause des Workshop-Tages begannen die die Vertreter:innen der Polizeigewerkschaft und des

Polizeipräsidiums auf dem Flur miteinander zu sprechen. Menschen, die seit Jahren nicht mehr miteinander gesprochen hatten, begannen, sich miteinander zu unterhalten. Im hinteren Teil des Raumes saß ein FOP-Mitglied, das gemeinsam mit dem heutigen Chief als dessen Partner seine Polizeilaufbahn begonnen hatte. Gegen Ende des Tages sagte der Chief: „Was ist eigentlich aus ‚Jim und Steve‘ geworden? Warum müssen es immer ‚der Chief und Officer Miller‘ sein? Was soll das ganze eigentlich?“ Am Ende des zweiten Tages verkündete der Chief, dass er den Tarifkonflikt nicht weiter austragen wolle. Stattdessen stimmte er einem Treffen zu, um eine gemeinsame Lösung zu finden – ohne die übermäßige Verschwendung von Zeit und Ressourcen durch ein Heer von Anwälten. Als der Workshop am dritten Tag fortgesetzt wurde, waren beide Seiten – Arbeitgeber und Gewerkschaft – bereit, gemeinsam an einer Lösung zu arbeiten.

Eine Woche nach dem Workshop hielt Chief Corwin ein Meeting ab, um die gemeinsame Entscheidung zu verkünden, dass der Tarifkonflikt nicht weitergehen sollte. Da viele der Präsidiumsmitglieder beim Arbinger-Workshop nicht anwesend gewesen waren, waren sie schockiert, als sie sahen, wie freundlich die Mitglieder der FOP mit den anderen Präsidiumsmitgliedern redeten und scherzten. Als der Chief verkündete, dass die beiden Organisationen keinen Konflikt mehr anstrebten, konnten diejenigen, die nur die Feindseligkeit zwischen beiden Seiten kannten, die nun stattfindende Versöhnung nicht nachvollziehen.

## **SWAT – Lösung & Ergebnisse**

In ihrem Bemühen, das Polizeipräsidium umzugestalten, nahm die Leadership Academy bestimmte einflussreiche Personen „ins Visier“. Eine dieser Personen war Chip Huth, Sergeant von Kansas City's 1910 SWAT Team. Chip wurde eingeladen, an einem Einführungsworkshop von Arbinger teilzunehmen.

Chips 1910 Team war die Einheit, über die es am meisten Beschwerden aus der Bevölkerung gab – durchschnittlich zwei bis drei Beschwerden pro Monat. „Die meisten Beschwerden, die wir für das 1910 Team erhielten, waren Beschwerden über die Anwendung von unverhältnismäßiger Gewalt“, sagte Pearl Fain, leitende Anwältin und Direktorin des Beschwerde-Büros von Kansas City. „Diese Beschwerden sind extrem teuer für das Polizeidepartment“, erklärte Fain. „Allein die Bearbeitung, Untersuchung und Einreichung eines Falles kostet die Polizei zwischen dreißig- und hunderttausend Dollar pro Beschwerde – unabhängig davon, ob es zu einem offiziellen Verfahren kommt.“ Üblicherweise nimmt man die Kosten der Beschwerden aus der Bevölkerung in Kauf – als Beleg dafür, dass hochwirksame Polizeiarbeit geleistet wird.

Der erste Schritt zur Implementierung von Arbinger-Prinzipien im 1910 Team war für Chip, seine eigene Art zu führen zu transformieren. Rückblickend auf den ersten Workshop, den er an der Leadership Academy besuchte, erzählte Chip: „Ich war aufgeregt, als zum ersten Mal mit den Ansätzen von Arbinger in Kontakt kam. Da ich dachte, ich hätte endlich verstanden, was mit allen anderen falsch war – warum alle anderen ein Problem waren! Aber als ich anfing, Arbinger wirklich zu verstehen, begann es mir zu dämmern, dass ich auf gewisse Weise selbst ein Problem war, das ich nicht gesehen hatte.“ Chip begann, die Beschwerden ernst zu nehmen und die Konflikte, die sie hervorgebracht hatten, ehrlich zu beurteilen. Er begann zu erkennen, wie seine Arbeitsweise nicht nur die Bürger:innen, sondern auch seine Kolleg:innen in der Einheit beeinflusste.

Durch diese aufrichtige Selbsteinschätzung begann Chip zu erkennen, wie sein Führungsstil die Probleme, die er zu lösen versuchte, nicht nur verschlimmerte, sondern wie er sie sogar einlud und erschuf. Die Mitglieder seines Teams begannen, einen Unterschied in Chip zu sehen. Er nahm sich selbst für seinen Einfluss auf andere in einer Weise in die Pflicht, wie er es zuvor nie getan hatte. Seine Bemühungen luden in Folge

auch seine Teammitglieder ein, sich zu verändern. Das Team von 1910 begann, Beschwerden als Indikator für ihren eigenen Beitrag zu sehen, genau die Konflikte zu schaffen, die sie eigentlich zu lösen versuchten.

Immer wenn sie in einen Polizeieinsatz gingen, bei dem sie andere Menschen bereits als Objekte sahen, konnten sie nicht anders, als Widerstand bei ihnen zu provozieren. Als das Team diesen neu entdeckten Respekt und diese tiefe Verantwortung auf ihre Arbeit anwandte, sahen sie die Menschen, denen sie dienen sollten – und die sie mitunter sogar festnehmen sollten – als Menschen und nicht als Objekte – selbst in besonders gefährlichen Einsätzen. In solch schwierigen und gefährlichen Situationen fragten sie sich: „Wie kann ich dazu beitragen, dass die Dinge für diese Menschen und ihr Umfeld richtig laufen?“

Die Veränderung im Team 1910 war und ist bemerkenswert. Die Reaktion aus der Bevölkerung war sogar noch bemerkenswerter. Seit der Einführung von Arbinger sind die Beschwerden um 100 % zurückgegangen: von zwei bis drei pro Monat auf null in den letzten acht Jahren. Die Abteilung hat seit zehn Jahren keine Beschwerde im Zusammenhang mit einem vollstreckten Durchsuchungsbefehl mehr erhalten. Aber mehr noch: In den ersten fünf Jahren nach der Einführung von Arbinger stellte das Team 1910 mehr Waffen, mehr Drogen und mehr Schwarzgeld sicher als in den zehn Jahren zuvor. Für diese außergewöhnlichen Ergebnisse erhielt das Team 1910 eine besondere Auszeichnung.

*Arbinger ist der Schlüssel zum Wandel des Mindsets bei der Polizei. Es ist der Ansatz, um Führung und Leistung in jeder Organisation zu transformieren. Die dramatischen Veränderungen, die wir erlebt haben, können überall stattfinden. Es ist nicht einfach, aber es funktioniert.*

*Chip Huth – Major | Kansas City Polizeidienststelle*

# Schusswaffenausbildung – Lösung & Ergebnisse

Sergeant Ward Smith, Leiter der Schusswaffenausbildung des Polizeipräsidiums, ist ein begeisterter Anhänger der Arbinger-Prinzipien, die er in seiner Arbeit mit der KCPD Leadership Academy kennengelernt hat. Smith glaubt, dass Arbinger ihm und seinem Team eine Arbeitssprache und einen Sinn für persönliche Verantwortung gab, die ihn und sein Team dazu brachten, die Kultur beim Schusswaffentraining zu verändern.

Im Jahr 2007 wurde Ward zum Leiter des Waffentrainings mit Aufsichtsverantwortung für die Waffentrainer:innen der Einheit. Zu Beginn des Jahres bemerkte er Schwierigkeiten in seiner Abteilung. Eine Reihe von „Problemschütz:innen“ wurde mit der Zeit nicht besser. Tatsächlich gab es im Jahr 2007 147 Fehlversuche bei der ersten Schusswaffenprüfung. Von diesen Fehlversuchen scheiterten 16 auch beim zweiten und letzten Versuch, sich zu qualifizieren. Diese Art von Leistung deutete implizit auf einen alarmierenden Rückgang der Sicherheit im Einsatz, der Motivation und der Moral der Polizist:innen hin.

Smith begann, seine Ausbilder:innen über diese Schütz:innen zu befragen. Einige Ausbilder:innen berichteten, dass die betreffenden Polizist:innen sich nicht verbesserten, weil sie nie zum freiwilligen freitäglichen Training erschienen. Auf die Frage, warum, erklärten die Ausbilder:innen, dass die Problemschütz:innen sich einfach nicht verbessern wollten. Smith ahnte, dass das Problem tiefer liegen könnte und fragte: „Wie werden diese Schützen behandelt, wenn sie zum Training erscheinen?“

Smith erfuhr, dass die Ausbilder:innen die Problemschütz:innen auf die linke Seite des Schießstandes verwiesen. Die Ausbilder:innen erklärten, dass es durch diese Absonderung auf einen gesonderten Bereich des Schießstandes möglich war, zwei oder drei Ausbilder:innen für die Beaufsichtigung abzustellen,

„damit sie nicht so etwas Dummes tun, wie sich selbst in den Fuß zu schießen.“

Smith erfuhr auch, dass einige seiner Ausbilder:innen die Schütz:innen während des Schießens mit Kraftausdrücken „provozierten“. Diese Ausbilder:innen waren der Meinung, dass das Schießen unter psychischem Druck notwendig sei, um die Polizist:innen auf echte Einsatzbedingungen vorzubereiten. Ward erkannte schnell, dass ihre Taktik eine destruktive Wirkung auf die Leistung und Motivation der Schütz:innen hatte. Smith antwortete: „Wenn wir unsere Schützen so behandeln, senden wir ihnen dann nicht eine Botschaft? Wenn ich zum Training komme und ständig feststellen muss, dass ich auf die linke Seite des Schießstandes gestellt oder von einem Ausbilder beschimpft werde, fange ich dann nicht an, mich selbst für einen schlechten Schützen zu halten? Was erreichen wir, wenn wir sie in Verlegenheit bringen? Könnte das der Grund sein, warum sie nicht zum Freitagstraining erscheinen, um die Hilfe zu bekommen, die sie vielleicht brauchen?“

Smith erhielt zunächst Gegenwind für seinen Vorschlag. Er begann jedoch, mit gutem Beispiel voranzugehen. Er trug sich in seinen Mittagspausen mit den Problemschütz:innen und arbeitete mit ihnen an der Entwicklung ihrer Fähigkeiten. Er erhielt von vielen von ihnen die Zusage, zum Freitagstraining zu kommen.

*Es gibt einen großen Unterschied zwischen der Art und Weise, wie wir früher gearbeitet haben und wie wir es heute tun. Es gibt eine Offenheit gegenüber anderen und ein Maß an Hilfsbereitschaft, das vorher einfach nicht vorhanden war.*

*Ward Smith – Leiter der Schusswaffenausbildung | KCPD*